

draaijer+partners

vertaalt  
ambitie naar  
omgeving



210334 Winsum, Plan Beheer en  
Exploitatie de Tirrel Winsum  
de Tirrel

Utrecht, 22-9-2022

22/CM/dl/rap/210334-1611221055



# Inhoud

<b>1</b>	<b>Versie</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
2.1	De Tirrel	7
2.2	Regie nemen tijdens de exploitatie	7
2.3	Van het Plan Beheer en Exploitatie naar het Exploitatieplan	7
2.4	Inleiding	8
2.5	Maatschappelijk vastgoed	10
2.6	Onderwijsvastgoed	11
2.7	Commercieel vastgoed	11
2.8	Gebruik ruimten	12
2.9	Afsluiting	13
<b>3</b>	<b>Typen vastgoed uitgedrukt in cijfers</b>	<b>14</b>
3.1	Inleiding	14
3.2	De gemeente en De Hoven	14
3.3	Het aandeel van de gemeente	14
3.4	Maatschappelijk vastgoed	15
3.5	Onderwijsvastgoed	15
3.6	Commercieel vastgoed	16
3.7	Conclusie	17
<b>4</b>	<b>Vraagstukken per type vastgoed</b>	<b>18</b>
4.1	Inleiding	18
4.2	Zeggenschap	18
4.3	Consequenties vrijstelling btw	18
4.4	Verschillende rollen gemeente	19
4.5	Eigendom commercieel vastgoed	19
4.6	Fiscale uitgangspunten	19
4.7	Type dienstverlening	20
4.8	Openingstijden	21
4.9	Conclusie	22
<b>5</b>	<b>Gedeeld beheer en exploitatie de Tirrel</b>	<b>23</b>
5.1	Inleiding	23

5.2	Gezamenlijke exploitatie de Tirrel	23
5.3	Een heldere structuur zorgt voor een optimaal gebruik	24
5.4	Een eigen rechtsvorm voor de commerciële ruimten	24
5.5	Eén entiteit Beheer en Exploitatie	25
5.6	Exploitatiebegroting	29
5.7	De voor, - en nadelen	31
5.8	Risico's en beheersmaatregelen	31
5.9	Vervolg	32
<b>6</b>	<b>Beheer en Exploitatie van de Tirrel</b>	<b>33</b>
6.1	Inleiding	33
6.2	Afstemming met de betrokken stakeholders	33
6.3	De Hoven	33
6.4	De scholen	33
6.5	Optimaal gebruik van de sporthal en gymzaal	34
6.6	Commerciële partijen	34
6.7	Overige partijen	34
6.8	Transparantie	34
6.9	Tekorten	34
6.10	Conclusie	34
<b>7</b>	<b>Advies</b>	<b>35</b>
7.1	Inleiding	35
7.2	Advies	35
7.3	Vervolg	35
<b>8</b>	<b>Bijlagen</b>	<b>36</b>

# 1 Versie

Voorliggend Plan 'Beheer en Exploitatie' is opgesteld door draaijer+partners voor de gemeente Het Hogeland vanuit haar rol en taak om de exploitatie van De Tirrel op een goede manier vorm te geven en in te richten. Samen met betrokken personen vanuit de gemeente (ambtelijke projectgroep) én met betrokkenheid van organisaties zoals De Hoven en basisscholen De Piramiden en De Tiggeldobbe is stapsgewijs toegewerkt naar een definitief Plan Beheer en Exploitatie. Onderstaand overzicht toont de verschillende versies van dit document en de daarin doorgevoerde aanpassingen.

No	Datum	Auteur	Opmerking	Status
0.1	12-02-2022	Casper Meinders	Gepresenteerd aan de werkgroep van de gemeente als discussie stuk.	Concept
0.2	25-02-2022	Casper Meinders	De cijfers zijn aangepast van hoofdstukken 2 en 3. Hoofdstuk 4 is herzien. Hoofdstuk 5 en 6 zijn nieuw toegevoegd op basis van het overleg van 14-02-2022 in Uithuizen.	Concept
0.3	01-03-2022	Casper Meinders	Het concept is besproken met het projectteam. De vraagstelling is centraal gezet op basis van fiscaal scenario A en D. De voorgestelde oplossingsrichting is besproken met De Hoven en een afvaardiging van de stichtingsbesturen horend bij de betrokken basisscholen.	Concept
0.4	09-03-2022	Casper Meinders	Aangepast n.a.v. het overleg met de ambtelijke projectgroep.	Concept
0.5	28-03-2022	Casper Meinders	Versie 0.4 is besproken met de ambtelijke projectgroep. Er is in deze versie een risico-overzicht toegevoegd. Hoofdstukken 1 tot en met 4 zijn herzien. De paragraaf 'Fiscale Uitgangspunten' is verplaatst van hoofdstuk 5 naar hoofdstuk 4 (nu 4.6).  Tot en met hoofdstuk 5 lijkt het plan compleet en volledig. Hoofdstuk 6, de afronding en opmaat naar het vervolg verdienen nog aandacht.	Concept
0.6	04-03-2022	Casper Meinders	Het plan is voorgelegd aan en beoordeeld door De Hoven en de eerder genoemde stichtingen. Ook de schooldirecteuren hebben naar het plan gekeken. Hun bevindingen zijn verwerkt in versie 0.6. Daar waar enkele suggesties niet zijn overgenomen is dit aan de betrokken partijen medegedeeld.	Concept
0.7	21-04-2022	Casper Meinders	Het plan is geredigeerd en taal technisch gecorrigeerd. Enkele benamingen (zoals het Team van Management) zijn aangepast. Er zijn geen grote wijzigingen doorgevoerd.	Concept

			Hoofdstuk moet nog besproken worden met het projectteam.	
0.8	23-06-2022	Casper Meinders	De bevindingen vanuit de basisscholen zijn verwerkt n.a.v. het gesprek dat daarover gevoerd is.	Concept
0.9	19-07-2022		Op basis van de gesprekken met De Hoven en met Plas en Bossinade is hoofdstuk 5 aangepast. Dit is de laatste en finale versie van het Plan B&E.	Concept
1.0	25-08-2022	Casper Meinders	Het plan is nogmaals door De Hoven van commentaar voorzien. Delen van dit commentaar heeft geresulteerd in tekstuele aanpassingen. Daarmee is deze versie voorlopig definitief. Alleen redactionele wijzigingen kunnen nog worden doorgevoerd.	Voorlopig definitief
1.1	14-09-2022	Casper Meinders	De schoolbesturen hebben hun laatste bevindingen gedeeld. Die zijn deels overgenomen.	Definitief
1.2.	15-11-2022	Casper Meinders	De schoolbestuurders hebben bevindingen gedeeld met de directie van de gemeente. Hierop is het plan aangepast.	Definitief

## 2 Inleiding

### 2.1 De Tirrel

De gemeente Het Hogeland (hierna de gemeente of HHL) is mede-eigenaar van de Tirrel, een maatschappelijk ontmoetingsgebouw in Winsum. De Tirrel maakt ontmoetingen van bewoners uit het dorp Winsum en de gemeente Het Hogeland mogelijk. Het biedt onderdak aan verenigingen en maatschappelijke organisaties en heeft daarmee ontegenzeggelijk een maatschappelijke functie. Hiermee draagt het bij aan het culturele klimaat, de leefbaarheid en de sociale cohesie in Winsum en omstreken. Het wordt dé plek waar onderwijs, sport, zorg en recreëren samenkomen. Alle betrokken partijen werken er écht samen vanuit de visie: Ontmoeten, Verbinden en Verrijken.

### 2.2 Regie nemen tijdens de exploitatie

De gemeente is gezamenlijk met stichting De Hoven eigenaar van het pand. Daar waar De Hoven de Tirrel voor haar primaire proces (het verlenen van zorg) gebruikt, zal de gemeente dat niet doen. Zij geeft met dit gedeelde eigenaarschap invulling aan haar maatschappelijke taak die hoort bij de rol vanuit gemeente. Zij verhuurt het gebouw aan (lokale) ondernemers of 'stelt het gebouw beschikbaar' aan lokale verenigingen. In dit Plan Beheer en Exploitatie wordt een advies gegeven over de wijze waarop de gemeente invulling moet geven aan haar rol 'als eigenaar' en verhuurder. Dit is in lijn met de ambitie van de Tirrel, zodat zij de verschillende typen huurders en gebruikers op de afgesproken manier kan faciliteren. Hierbij wordt een project specifieke organisatie voorgesteld, wederom in lijn met de ambities. Dit heeft als doel om de samenwerking tussen alle betrokken partijen niet aan het toeval over te laten, maar bewust te sturen op een levendig, maatschappelijk ontmoetingsgebouw dat ten dienste staat van de gemeenschap.

### 2.3 Van het Plan Beheer en Exploitatie naar het Exploitatieplan

Bij dit Plan Beheer en Exploitatie, waarin de strategische uitgangspunten zijn beschreven, hoort een gelijktijdig met dit plan opgestelde exploitatieplanbegroting. Beide documenten zijn onlosmakelijk aan elkaar verbonden. Alle in dit plan beschreven keuzes zijn verwerkt in de exploitatiebegroting, die als bijlage bij dit plan is bijgevoegd.

Nadat de gemeente Het Hogeland heeft goedgekeurd en vastgesteld, vormt het de opmaat naar een Exploitatieplan waarin de tactische uitwerking en praktische uitvoering van de samenwerking tussen alle betrokken partijen staat beschreven. Dit plan wordt met alle betrokken organisaties gezamenlijk opgesteld en vormt de handleiding voor hun samenwerking. Het opstellen van het exploitatieplan wordt voorzien voor het vierde kwartaal van 2023 en daarbij worden onder andere de Hoven, cbs de Piramiden (hierna de Piramiden), obs Tiggeldobbe (hierna de Tiggeldobbe) en de overige huurders betrokken. Het Exploitatieplan is daarmee een logisch vervolg van het Plan Beheer en Exploitatie (dit document). Alle genoemde partijen zijn op de hoogte van de strategische keuzes die in dit plan beschreven staan en hun inbreng is meegenomen bij de totstandkoming van dit plan. Het gezamenlijk opstellen van het Exploitatieplan heeft enerzijds tot doel om elkaar goed te leren kennen en anderzijds om afspraken vast te leggen. Ook wordt de uitvoering voor de operationele dienstverlening die in de Tirrel gaat plaatsvinden er beschreven.



Schematische weergave plannen de Tirrel De Tirrel

## 2.4 Inleiding

De gemeente Het Hogeland en ouderenzorgorganisatie De Hoven realiseren in Winsum een nieuw gebouw ten behoeve van twee scholen, kinderopvang, een verpleeghuis voor geriatrische revalidatie en verpleeghuiszorg, sportvoorzieningen, welzijn en recreatie-activiteiten voor wijkbewoners en breder; de inwoners van Het Hogeland: De Tirrel.

In de naam 'de Tirrel' is kort en bondig de bedoeling van de nieuwbouw verwoord. Een levendige plek in de wijk en een gebouw waar iedereen altijd voor verschillende activiteiten terecht kan. Kinderen houden ouderen actief, ouderen houden kinderen betrokken. De naam die eind 2016 door de Winsumers is gekozen uit een prijsvraag, is een Gronings woord en staat voor 'slim levende', oftewel erg levendig.

### De ambitie

De Tirrel is meer dan samen een gebouw of terrein delen. Het is écht samen zijn: dus samenwerken, samen zijn en samenleven. Waarin elkaar ontmoeten voor iedereen centraal staat. Een plek waar iedereen welkom is en ertoe doet. Waar buiten met binnen verbonden is, en omgekeerd. Kortom, een mini-samenleving op een prachtige plek in Winsum.

Het welbevinden van alle gebruikers en bezoekers staat centraal. De Tirrel is een plek waarmee beoogd wordt ervoor te zorgen dat het zowel lichamelijk, als geestelijk, als sociaal goed met iemand gaat. Een stap verder is het ontdekken en ontwikkelen van het individuele talent. Kinderen, bewoners, medewerkers. In de Tirrel zijn er mogelijkheden (en wordt er actief op gestuurd) om talenten te benutten en te stimuleren.

In de Tirrel is volop gelegenheid voor momenten van ontmoeting. Het gebouw is zo ontworpen dat 'ontmoeting' als vanzelf plaats vindt. Daarnaast zijn er activiteiten die deze ontmoetingen stimuleren en realiseren. Kinderen en ouderen. Wijkbewoners en kinderen. Ouderen en wijkbewoners en sporters en bewoners en vaste gebruikers van de Tirrel. Iedereen zorgt op zijn of haar eigen manier voor levendigheid en mogelijkheden voor spontane ontmoetingen, verbinding en verrijking.

In 2017 hebben de gemeente (Winsum), De Hoven en betrokken scholen met elkaar afgesproken wat ze met de Tirrel voor de inwoners van Winsum en de regio willen bereiken. Dat is als visie opgenomen in het Programma van Eisen (januari 2017):

*De Tirrel is een gebouw met bescherming, waarbij ontmoeting en samenwerking tot stand komt. In de Tirrel staat het welbevinden van bewoners, families, kinderen, centraal. Iedereen moet zich geborgen voelen en met plezier naar de nieuwe plek in het dorp Winsum komen. We kijken daarbij naar ieders talenten in plaats van beperkingen. We leren kinderen, ouders en ouderen eigen talenten op waarde te schatten en elkaars talenten te waarderen. Daarbij hanteren we het uitgangspunt dat we samen meer kunnen dan alleen. Vanuit ons gezamenlijk motto "jij doet er toe" hebben we respect voor het "anders-*



*zijn". We geloven erg in een gedeelde verantwoordelijkheid daarvoor door en tussen professionals, vrijwilligers, kinderen en cliënten. Professionals worden in staat gesteld om in een veel vroeger stadium, preventief waar te nemen wat echt nodig is voor hun klant, kind, bewoner. Meer care, minder cure. Meer leven, minder systemen.*

*Op deze wijze ontstaat een nieuwe "mini-samenleving", met verbinding tussen buiten- en binnenwereld, tussen oud en jong, tussen de wijk, het dorp Winsum en deze plek. Daarmee willen we het begrip verdraagzaamheid een nieuwe lading geven, waarbij naast de eerst betrokken partijen ook partijen als NOVO, het wijkleerbedrijf, dagactiviteiten en de wijkraad gelijkwaardig en van harte welkom zijn. Binnen deze samenleving is ruimte voor een eigen identiteit. Deze nieuwe omgeving stimuleert dit.*

### **Visie op één integraal kind-, ouderen-, sport- en wijkcentrum in Winsum**

*Er ligt nu in Winsum een kans om een beter samengesteld gebouw te maken dan ieder voor zich apart mogelijk is. Beter omdat er samen meer ruimte gebruikt kan worden door intensievere benutting en dubbelgebruik. Beter omdat activiteiten gebruik kunnen maken van elkaars tijd, kennis en ervaring, zowel bij leerlingen, bewoners als hun personeel.*

*In het overheidsbeleid zien we de laatste jaren een omslag: het beleid is er op gericht dat ouderen zo lang mogelijk thuis kunnen blijven wonen en daar de zorg krijgen die ze nodig hebben. Actief mee blijven doen in de samenleving en aansluiting zoeken bij de activiteiten en de ondersteuning in de buurt: daar worden de ouderen toe opgeroepen. Er zijn ouderen die er voor kiezen om dicht bij een verzorgingshuis te gaan wonen, in een woning in de wijk of in een aanleunwoning. Pas als mensen heel kwetsbaar worden en door hun naasten en de thuiszorg niet meer thuis kunnen worden geholpen, kunnen ze naar een verpleeghuis. Zolang ouderen in hun eigen huis wonen, hebben ze de regie over hun leven. Maar ook in het verzorgings- of verpleeghuis is het de bedoeling dat mensen zo veel mogelijk zeggenschap houden over hun eigen leven, dat het welbevinden centraal staat en dat ze in contact kunnen blijven met hun dierbaren en bekenden.*

*Het integrale centrum in Winsum biedt ouderen daartoe volop de gelegenheid. Zowel voor de ouderen in het verpleeghuis, als die in de omgeving wonen. Het centrum biedt ook volop gelegenheid voor momenten van ontmoeting tussen oud en jong. Dit is voor beide zeer waardevol. Voor kwetsbare ouderen blijven de vroegste herinneringen het langst bewaard en is de herinnering aan het kind-zijn dierbaar. Vinden volwassenen het moeilijk om in contact te zijn met kwetsbare ouderen, voor jonge kinderen zijn de lichamelijke en mentale gebreken geen sta-in-de-weg. De aandacht over en weer – samen luisteren, kijken en aanraken - is prettig voor de kinderen en voor de ouderen.*

*De meerwaarde van samenwerking tussen scholen wordt inmiddels breed erkend. Enerzijds vanuit het perspectief van ouders en gebruikers als activiteitengebouw en integratie van onderwijs en opvang. Anderzijds vanuit het pedagogisch en kind perspectief. Kinderen ervaren de integratie tussen cognitief en maatschappelijk leren en ontwikkelen. De kinderen komen in een leer- en leefgemeenschap voor jong en oud. Een mini-samenleving als het dorp waarin ze opgroeien. De Tirrel is als het echte leven, rijk, boeiend, soms lastig maar altijd leerzaam. Het biedt kinderen iedere dag weer de kans om te oefenen in het omgaan met verschillen, in de omgang met elkaar en met anderen en in het ontwikkelen van sociale vaardigheden. Ze leren spelenderwijs en levensecht omgaan met mensen in een andere kwetsbare fase in hun leven. Ze zullen, door ze te ontmoeten en samen activiteiten te ontplooiën hen leren waarderen en anders tegen ouderen aankijken. Het samen leren en leven in een gebouw met kinderen van een school met een andere denominatie is ook verrijkend. De Tirrel biedt ontwikkeling en leren in een doorlopende lijn voor kinderen*

van 0-12 jaar. Zowel binnenschools als buitenschools is er een rijk geschakeerd aanbod van activiteiten, workshops kunst, cultuur, sport, muziek en techniek.

*Sport en bewegen zijn van belang voor jong en oud. Doordat ook de sport- en wijkvoorzieningen nieuw gehuisvest worden, ontstaat voor zowel de bewoners van De Twaalf Hoven als de bewoners in de wijk een "continue-rooster". Er is altijd wel wat te doen, soms groot, soms klein. En dat geldt niet alleen binnen, maar ook buiten het gebouw, in de wijk. Kijken bij trainingen, aansluiten bij knutselmiddagen nodigen uit tot beweging en ontmoeting. Door de nabijheid van sportvoorzieningen ontstaan er mogelijkheden voor extra impulsen voor het bewegen voor iedereen. Extra gezondheids- en beweegprogramma's voor kinderen en voor ouderen.*

*Leerkrachten, verzorgenden en het sportief kader hebben in deze visie één verbindende competentie: zij zien wat de individuele kinderen en ouderen drijft en willen hen daarbij volop ondersteunen. Bij de kinderen en jongeren gaat het daarbij om ontwikkeling, samenspel en talenten ontdekken. Bij de ouderen is het de betekenis die ze geven aan hun laatste levensfase en de contacten met hun dierbaren.*

Deze visie staat aan de basis van het voorlopig ontwerp (VO, maart 2018), daarna het definitief ontwerp (DO, augustus 2018) van de Tirrel en uiteindelijk de ROKSOK. In de loop van de tijd hebben betrokkenen de visie samengevat in het motto: 'Ontmoeten, Verbinden en Verrijken'. De visie is ook leidend in de huidige fase van de realisatie van de nieuwbouw en samenwerking in en rond de Tirrel.

## 2.5 Maatschappelijk vastgoed

De Tirrel heeft overduidelijk een maatschappelijk functie. Hiermee wordt bedoeld dat het gebouw ten dienste staat aan de inwoners van de gemeente Het Hogeland en het dorp Winsum in het bijzonder. Met de realisatie van de Tirrel wenst de gemeente een onderscheidende bijdrage te leveren aan de toekomstbestendigheid en de levendigheid van de gemeente en het dorp. Daarom stelt zij delen van het gebouw beschikbaar aan verenigingen. Zij kunnen er op hun beurt gebruik van maken om het verenigingsleven te organiseren. Daarmee is de Tirrel maatschappelijk vastgoed. De algemeen geldende definitie van maatschappelijk luidt:

*Maatschappelijk vastgoed is de benaming voor een heel diverse groep gebouwen zoals ziekenhuizen, onderwijsinstellingen, verzorgingshuizen, bibliotheken, theaters, brandweerkazernes, et cetera.*

*Wat ze delen is dat het allemaal gebouwen zijn die worden ingezet ten behoeve van het verlenen van diensten die kennelijk van zodanig maatschappelijk belang worden geacht, dat de dienstverlening (inclusief de daarvoor benodigde huisvesting) geheel of gedeeltelijk publiek of verplicht-collectief wordt bekostigd. (bron: [PBL](#))*

De volgende in de Tirrel te realiseren functies kunnen worden aangemerkt als 'maatschappelijk':

- Sporthal
- Het openbare (en bij de sporthal horende) theater
- Algemene en gedeelde ruimten

### Belangrijkste gebruikers

De belangrijkste gebruikers van dit deel van de Tirrel zijn:

- De inwoners van Winsum
- De inwoners van Het Hogeland
- De verschillende lokale verenigingen

In de Tirrel worden ook twee basisscholen gehuisvest. Omdat onderwijshuisvesting voor de positie van de gemeente ten aanzien van de exploitatie een andere verantwoordelijkheid kent, is besloten om deze functie niet te kwalificeren als 'maatschappelijk vastgoed'. Al zou dit onder de zuivere definitie van de term wel zo moeten zijn.

## 2.6 Onderwijsvastgoed

De Winsumer basisscholen De Tiggeldobbe en De Piramiden nemen hun intrek in de Tirrel en zullen daar hun respectievelijke leerlingen onderwijs bieden. De gemeente is vanuit haar rol verplicht om de beide scholen te voorzien in hun behoefte aan vastgoed en moet zij er daarbij voor zorgen dat het voldoet aan de voor onderwijsvastgoed vigerende wet- en regelgeving. Dat betekent onder andere, onder invloed van COVID-19, dat de onderwijsruimten voorzien moeten zijn van een CO<sup>2</sup> meter (bron: [PO Raad](#)).

De kern van de verantwoordelijkheidsverdeling in de onderwijswetgeving is dat het bevoegd gezag in het primair of voortgezet onderwijs de bekostiging van de huisvesting, die het ontvangt op grond van de onderwijswetten, slechts mag besteden aan de in die wetten genoemde voorzieningen. Dit betekent op hoofdlijnen dat de gemeente verantwoordelijk is voor hun onderwijshuisvesting. Dit kan nieuwbouw zijn (inclusief de eerste volledige inrichting van het gebouw) of uitbreiding, maar ook vervanging of het zo nodig beschikbaar stellen van een bestaand gebouw. Het herstellen van eventuele schade valt ook onder de gemeentelijke verantwoordelijkheden.

De kosten van de exploitatie en van onderhoudswerkzaamheden, bijvoorbeeld aan de binnen- of buitenkant van een schoolgebouw of aan technische installaties in het pand, zoals de ventilatie, koeling en verwarming, worden door het bevoegd gezag van een school gedragen. Deze regel is niet van toepassing als daar andere afspraken over zijn gemaakt met de gemeente, of als het gaat om een aaneenschakeling van werkzaamheden waarvan het eindresultaat onder de verantwoordelijkheid valt van de gemeente.

### Belangrijkste gebruikers

De belangrijkste gebruikers die gebruik gaan maken van dit deel van de Tirrel zijn:

- De leerlingen en leraren van De Tiggeldobbe
- De leerlingen en leraren van De Piramiden

## 2.7 Commercieel vastgoed

Naast het maatschappelijke gedeelte en de twee basisscholen heeft de gemeente met een aantal organisaties afspraken gemaakt over het huren van een enkele of meerdere ruimten in de Tirrel. Eén van deze partijen is De Hoven. Zij zal een aantal ruimten van de gemeente huren.

Deze partijen zijn (zoveel als mogelijk) lokaal georiënteerd, hebben een relatie met het maatschappelijke karakter van de Tirrel, of zijn mogelijk complementair aan de reeds gecontracteerde functies en/of gebruikers. Deze huurders gebruiken de door hun te huren ruimten voor hun primaire proces. Met deze partijen is in veel gevallen een voorovereenkomst overeengekomen.

### Belangrijkste gebruikers

Met de in onderstaand schema vermelde huurders heeft de gemeente inmiddels afspraken gemaakt over het huren van ruimten. Met de partijen die met een '\*' zijn aangemerkt is nog geen definitieve overeenkomst gesloten, maar zijn de gesprekken wel dermate serieus en vergevorderd dat het in de lijn der verwachting ligt dat zij zich in de Tirrel gaan vestigen. Met de overige partijen is de gemeente reeds een juridisch bindende voorovereenkomst overeengekomen.

Niet alleen is stichting De Hoven eigenaar van een deel van de Tirrel, zij huurt er ook nog een aantal vierkante meters. De hierover gemaakte afspraken liggen ook vast in een voorovereenkomst. Vandaar dat ook De Hoven vermeld wordt in onderstaand overzicht.

Commerciële huurders	Contactpersoon	Aantal (vvo)	Termijn	Omschrijving
De Hoven	Mevrouw. H. Boskers	207 m2	5 jaar	Gedeeltelijke eigenaar van het gebouw. Zij gebruikt het gebouw voor haar eigen primaire proces (het verlenen van zorg).
Cosis	De heer D. Albertsma	101 m2	5 jaar	Een zorginstelling die een ruimte huurt in het gebouw. Hierover heeft zij inmiddels 'afspraken' gemaakt met de gemeente.
Lentis	De heer B. Bergma	194 m2		Een zorginstelling die een ruimte huurt in het gebouw. Hierover heeft zij inmiddels 'afspraken' gemaakt met de gemeente.
KDV Het Hogeland BSO	Mevrouw G. van der Veen	180 m2 70	5 jaar 5 jaar	Een commerciële kinderopvang die een ruimte huurt in het gebouw. Hierover heeft zij inmiddels 'afspraken' gemaakt met de gemeente.
Calimero* BSO	Mevrouw A. Carmio	102 m2	5 jaar	Een commerciële kinderopvang die een ruimte huurt in het gebouw. Hierover heeft zij inmiddels 'afspraken' gemaakt met de gemeente.
Kids2B*	Mevrouw L. van der Werf	56 m2	5 jaar	Een commerciële kinderopvang die een ruimte huurt in het gebouw. Hierover heeft zij inmiddels 'afspraken' gemaakt met de gemeente.
Maaïke Overeem*	Mevrouw M. Overeem	12 m2	5 jaar	Orthopedagoog uit Winsum.
Renate van der Kooij*	Mevrouw R. van der Kooij	30 m2	5 jaar	Een kapster uit Winsum
Verloskundige praktijk*	Onbekend	44 m2	5 jaar	Nog onbekend
RENN 4/ MKD*	Onbekend	165 m2	5 jaar	Een stichting voor speciaal onderwijs.
Horeca exploitant*	Onbekend	406 m2	5 jaar	Nog onbekend

#### Overzicht huurders commerciële ruimten

## 2.8 Gebruik ruimten

De verscheidenheid aan huurders en typen ruimten (en vastgoed) vraagt om een goede onderlinge afstemming. Zowel De Hoven als beide scholen hebben zich in het verleden uitgesproken voor het zoveel mogelijk gezamenlijk gebruiken van ruimtes en daar is in het ontwerp en in het Programma van Eisen (PvE) ook vanuit gegaan. Dat vraagt om een goede onderlinge afstemming waarbij de verantwoordelijkheid rondom dat gedeeld gebruik niet aan het toeval overgelaten kan worden. Hier moet bewust op gestuurd worden en afspraken over worden gemaakt; deze taak en verantwoordelijkheid wordt bij voorkeur belegd bij een persoon of organisatie die hierin de regie neemt en die over de juiste competenties en middelen beschikt.

Het gebruik van de ruimten in het gebouw kunnen op vier manier gekwalificeerd worden:

1. Eigen gebruik; ruimten die door de huurder alleen voor eigen gebruik zijn en niet gedeeld worden met andere huurders.
2. Medegebruik; ruimten voor eigen gebruik waarvoor medegebruik door anderen onder voorwaarden mogelijk is. Zo is het denkbaar dat het theater buiten schooltijden voor andere doeleinden kan worden ingezet terwijl het onder schooltijd door de scholen gebruikt kan worden.
3. Gedeeld gebruik; ruimten die door meerder partijen gebruikt kunnen worden. Bijvoorbeeld: De gymzaal in de Tirrel wordt in eerste instantie gerealiseerd voor beide basisscholen. De Hoven wenst deze zaal te gebruiken op een moment dat de scholen de zaal niet nodig hebben.
4. Gemeenschappelijk; gemeenschappelijke voorzieningen zoals de centrale entree, de receptie maar ook schoonmaak, - en technische ruimten.

## 2.9 Afsluiting

Door de verscheidenheid aan gebruikers zijn er veel synergievoordelen te behalen. Gebruikers kunnen elkaar aanvullen omdat hun primaire taken complementair zijn aan elkaar. Ze kunnen elkaar helpen en versterken in de dagelijkse uitvoering van hun werkzaamheden. Door de verschillende typen huurders kan er in feite een klein 'ecosysteem' ontstaan. Dit vraagt om bewust gedrag van alle betrokkenen waar regie op gevoerd moet worden. Wordt het aan het toeval overgelaten, bestaat het risico dat partijen elkaar niet ondersteunen, geen ruimten en kennis willen delen en daarmee de ambitie van de Tirrel niet gerealiseerd wordt.

In dat geval wordt de Tirrel geen maatschappelijk ontmoetingsgebouw maar een gewoon multi-tenant gebouw. Waar geen gezamenlijkheid heerst, zullen organisaties mogelijk (op den duur) geen ruimtes willen delen en er in het ergste geval uit onvrede leegstand ontstaat omdat niet zich verantwoordelijk voelt voor het geheel. Wanneer 'ieder voor zich' gaat handelen heeft dit ook consequenties voor de 'business case' en zullen er meer kosten gereserveerd moeten worden voor leegstand, onderhoud en facilitaire dienstverlening.

In het vervolg van dit Plan Beheer en Exploitatie wordt hier invulling aan gegeven.

## 3 Typen vastgoed uitgedrukt in cijfers

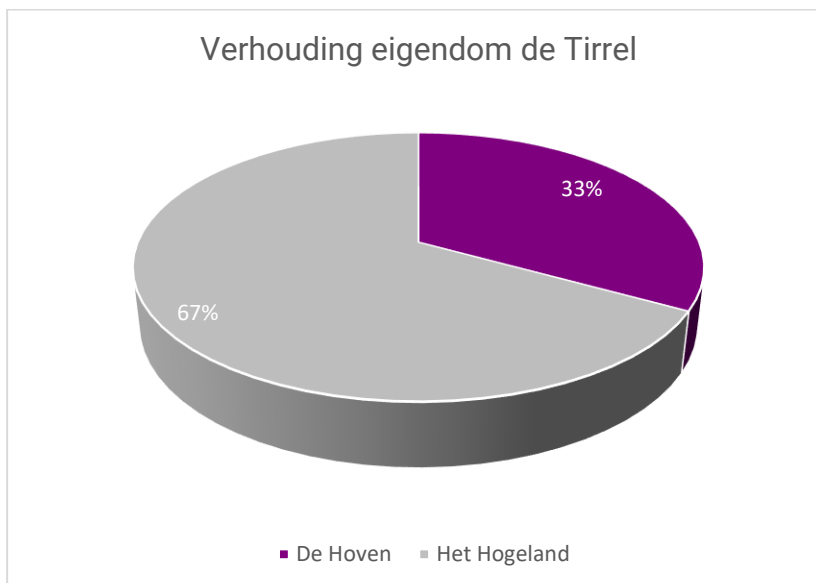
### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt op basis van de beschikbare cijfers het verhuurde dan wel de toegezegde vierkante meters bruto vloeroppervlak (bvo) en de verdeling van typen vastgoed uitgedrukt in cijfers. De gehanteerde termen ten aanzien van typen vastgoed worden in dit hoofdstuk op dezelfde wijze voortgezet. Hierbij merken wij op dat deze termen beschreven zijn vanuit het perspectief van de Tirrel en dat er geen formele definitie wordt gehanteerd. Als voorbeeld; omdat De Hoven een ruimte huurt die onder het regime van de commerciële ruimten valt betekent het niet dat zij een commerciële instelling is. Deze onderverdeling en daarbij horende kwalificatie is gekozen om te komen tot een eenduidige indeling van de ruimten die tot het eigendom van de gemeente behoren.

In dit hoofdstuk maken wij eerst de eigendomsverdeling tussen de gemeente Het Hogeland (verder: HHL) en stichting De Hoven inzichtelijk. Vervolgens de onderverdeling van het typen vastgoed dat tot het eigendom van de gemeente behoren en de onderverdeling van het specifieke type.

### 3.2 De gemeente en De Hoven

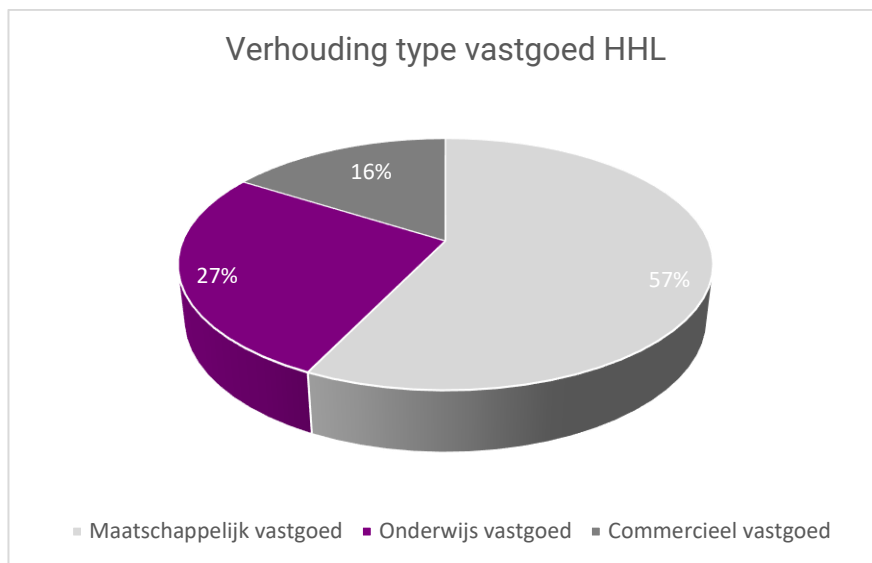
In totaal bedraagt de omvang van de Tirrel 15.798 m<sup>2</sup>. HHL en De Hoven zijn gezamenlijk eigenaar voor 67% respectievelijk 33%. Daarmee is 10.503 m<sup>2</sup> in eigendom van de gemeente en 5.296 m<sup>2</sup> van De Hoven. Bij deze verdeling van de vierkante meters zijn alle algemene vierkante meters aan de gemeente toebedeeld.



Cirkeldiagram: verhouding eigendom gemeente en De Hoven

### 3.3 Het aandeel van de gemeente

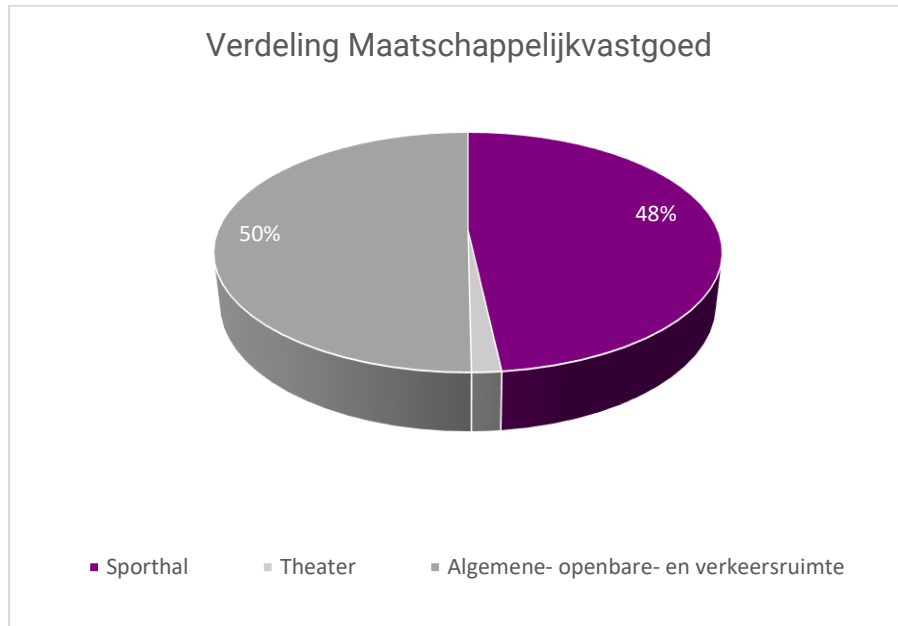
De gemeente bezit in totaal 10.503 m<sup>2</sup> in de Tirrel. Het aandeel maatschappelijk vastgoed bedraagt 5.965 m<sup>2</sup>; dat zijn de openbare voorzieningen die 'voor alle inwoners' toegankelijk zijn. Er worden 2.878 m<sup>2</sup> onderwijsvastgoed gerealiseerd terwijl er 1.660 m<sup>2</sup> aan commerciële ruimte beschikbaar is.



Cirkeldiagram: verhouding type vastgoed gemeente Het Hogeland

### 3.4 Maatschappelijk vastgoed

Het totaal aan maatschappelijk vastgoed bestaat uit 5.965 m<sup>2</sup>. De sporthal neemt daarvan 2.911 m<sup>2</sup> in gebruik. Het theater is 95 m<sup>2</sup> groot. De algemene ruimten bedragen 2.959 m<sup>2</sup>. Deze laatste categorie aan ruimten zijn de 'Haarlemmer Smeerolie' van het gebouw en staan ten dienste van alle huurders en gebruikers. De gemeente moet ten aanzien van deze vierkante meters nog een beslissing nemen over de wijze waarop zij het gebruik van deze ruimten in rekening brengt bij alle huurders.

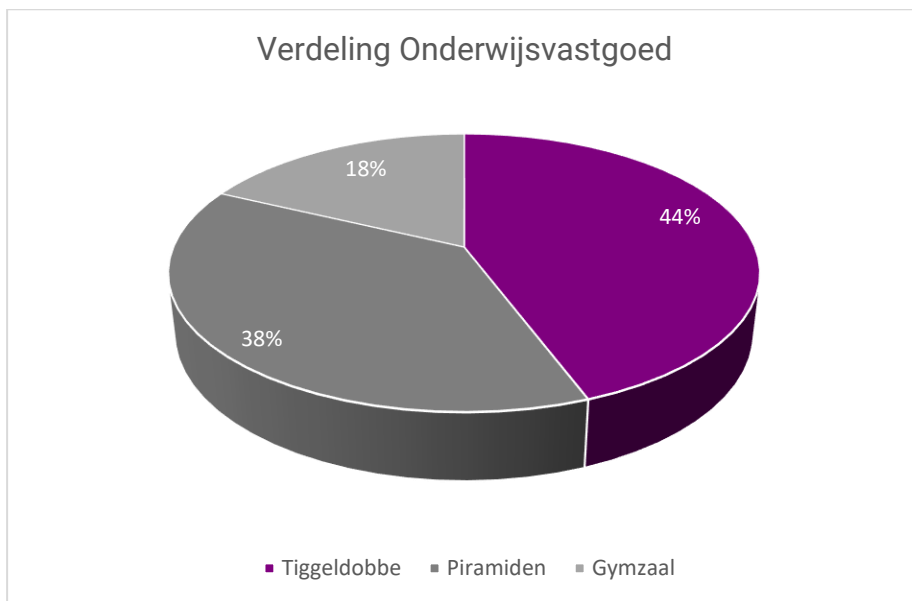


Cirkeldiagram: verhouding Maatschappelijk Vastgoed

### 3.5 Onderwijsvastgoed

Basisschool De Piramiden zal 927m<sup>2</sup> van de Tirrel beslaan waarbij het speellokaal dat gedeeld wordt (95 vierkante meter) ook is meegerekend bij deze vierkante meters. De Tiggeldobbe krijgt net iets meer vierkante meters tot haar beschikking; 1.299 m<sup>2</sup>. De scholen delen de 507 m<sup>2</sup> grote gymzaal, maar ook andere onderwijsinstellingen uit Winsum en De Hoven zullen deze zaal gebruiken. Er zijn hierover in het

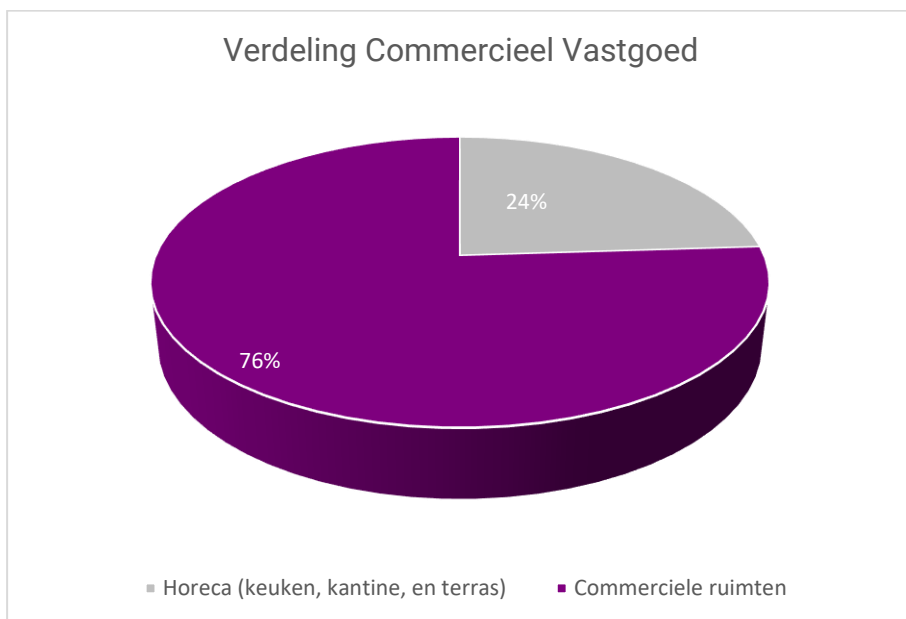
verleden afspraken over gemaakt. De behoeften en de uitgangspunten t.o.v. de eerder gemaakte afspraken zijn inmiddels gewijzigd en moeten daarom herzien en opnieuw vastgelegd worden in het hierop aansluitende Exploitatieplan.



Cirkeldiagram: verhouding Onderwijsvastgoed

### 3.6 Commercieel vastgoed

In totaal is er 1.660 m<sup>2</sup> aan commerciële ruimten in de Tirrel beschikbaar. Hiervan is 352 m<sup>2</sup> gereserveerd voor de horecavoorziening. Dit betreft zowel de keuken, de kantine als het terras. De overige 1.295 m<sup>2</sup> wordt gebruikt door meerdere huurders die al een voorovereenkomst met de gemeente hebben getekend.



Cirkeldiagram: verdeling commercieel vastgoed



### 3.7 Conclusie

Zoals vermeld is een aanzienlijk deel van het vastgoed voor maatschappelijk of gedeeld gebruik bestemd. Er is ruim 3.000 m<sup>2</sup> algemeen (voor iedereen) beschikbare ruimte. Het is van belang dat hiermee zorgvuldig wordt omgegaan; in lijn met de ambitie van de Tirrel. Dit vraagt net als het gedeelde gebruik van ruimten zoals het atelier, de gymzaal en de sporthal om regie. Om ervoor te zorgen dat deze ruimten optimaal gebruikt worden door de in de Tirrel gevestigde partijen en organisaties, maar ook door organisaties elders in Winsum. Hiermee kunnen kostenbesparingen en financiële optimalisaties gerealiseerd worden. In het vervolg van dit plan wordt hiermee rekening gehouden.

## 4 Vraagstukken per type vastgoed

### 4.1 Inleiding

De verschillende typen gebruikers en vastgoed dwingen de gemeente een aantal strategische keuzes te maken ten aanzien van het beheer en exploitatie van de Tirrel. Die keuzes mogen er niet toe leiden dat het realiseren van de ambities voor de Tirrel in gevaar komt. Ook moeten deze in lijn zijn met de rol en de verantwoordelijkheden van Het Hogeland. Het gevaar bestaat dat de diverse rollen die zij bij de Tirrel vervult met elkaar in botsing komen. In dit hoofdstuk lichten wij verschillende onderwerpen toe waarmee de gemeente in dat licht rekening moet houden.

### 4.2 Zeggenschap

De gemeente is niet de enige eigenaar van de Tirrel en kan daarom niet zelfstandig keuzes maken ten aanzien van het gebouw en het terrein. Gegeven het feit dat De Hoven mede-eigenaar is, dient de gemeente ook met haar wensen rekening houden. Daarbij komt dat De Hoven haar ruimten in de Tirrel ook nog eens voor haar primaire proces gebruikt en dat raakt daarbij direct aan de kerntaak van deze organisatie.

Een ander aspect waar de gemeente in het kader van haar zeggenschap bedacht op moet zijn is de relatie tot de scholen die gebruikmaken van de ruimten in de Tirrel. De gemeente kan zich niet opstellen als een 'verhuurder'. Immers, in gangbare en veelvoorkomende situaties draagt de gemeente het eigendom over aan de scholen die vervolgens zelfstandig besluiten kunnen nemen over het beheer en onderhoud van hun gebouw.

Tegelijkertijd moet de gemeente als grootste eigenaar zorgen voor een goede bezetting van de Tirrel.

De gemeente moet haar bevoegdheid, maar ook maatschappelijke plicht, om te sturen op een toekomstbestendige en levendige de Tirrel op een goede manier vormgeven. Ze dient daarbij ook rekening te houden met zaken waarover in het verleden al afspraken zijn gemaakt of intenties zijn uitgesproken.

Het betreft onder andere de manier waarop zij wil sturen op een goede bezetting en benutting van de Tirrel. Het is in ieders belang dat de ruimte veel bezocht en goed gebruikt wordt. Tegelijkertijd willen partijen over 'eigen ruimten' kunnen beschikken op het moment dat zij dit nodig hebben. Of daar menen recht op te hebben.

Maar nieuwe/ andersoortige huurders en gebruikers zorgen ook vaak voor een andere dynamiek. Hoe verbindt de gemeente de diverse huurders met elkaar om te zorgen voor tevreden huurders? Ook dient zij met De Hoven af te spreken of er een voorbehoud op het soort huurders wenselijk is, en of huurders (delen van) hun ruimten ook mogen onderverhuren.

Kortom, rondom het huren en verhuren van ruimten moeten afspraken gemaakt worden met De Hoven en met de overige betrokken partijen. Regels die worden vastgelegd in het hierop volgend Exploitatieplan.

### 4.3 Consequenties vrijstelling btw

In de met diverse partijen vastgelegde voorovereenkomsten (onder andere met Lentis, De Hoven, Cosis) is vermeld dat de huurprijs vrijgesteld is van omzetbelasting. Dat betekent dat de gemeente geen btw in rekening brengt bij die huurders. Dit heeft tot gevolg dat de gemeente de btw die zij op haar beurt moet voldoen in verband met de exploitatie van de Tirrel, niet kan terugvorderen.

#### 4.4 Verschillende rollen gemeente

Afhankelijk van het soort huurder is de gemeente als verhuurder al dan niet verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van het verhuurde deel van de Tirrel:

Voor het commerciële vastgoed is de voorovereenkomst gebaseerd op het zgn. ROZ-model. Dat betekent dat het onderhoud aan de schil, de constructie, de fundering maar ook het buitenschilderwerk en de gedeelde installaties voor rekening zijn van de gemeente. Alles 'achter de eigen voordeur' komt voor rekening van de huurder. Dit betreft zowel klein bouwkundig onderhoud alsook de facilitaire dienstverlening. Aandachtspunt is de vraag of de gemeente hier eisen aan wil stellen. Dit moet zij dan vastleggen in b.v. de huurdersovereenkomst.

Voor het maatschappelijke gedeelte blijft de gemeente verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud evenals voor het onderhoud van het onderwijsvastgoed. Immers de scholen dragen de mi-vergoeding over aan de gemeente.

Dit betekent dat de gemeente per soort verhuurder een afwijkende rol heeft: Hoe wil zij zich verhouden tot de verschillende huurders? Zij dient een werkbaar model te zoeken waarin zij de wederzijdse belangen van de huurders en de voorwaarden die vanuit verschillende wetten en regels zijn gesteld kan verbinden zonder dat zij haar eigen belangen daarbij uit het oog verliest.

#### 4.5 Eigendom commercieel vastgoed

De gemeente Het Hogeland heeft in haar beleid opgenomen dat zij niet wil optreden als verhuurder van commercieel vastgoed. Het in eigendom houden van de commerciële ruimten in de Tirrel lijkt niet mogelijk omdat deze conflicterend zijn met haar eigen beleidslijn: Het zou kunnen leiden tot de verdenking van 'staatsteun' aan betrokken partijen. Tegelijkertijd wil zij wel kunnen sturen op de een goede bezetting en benutting van de Tirrel. Immers, hoe intensiever het gebruik hoe beter dit is voor de Tirrel.

Om aan bovenstaande te kunnen voldoen kan de gemeente overwegen het eigendom van de commerciële ruimten onder te brengen in een separate rechtsvorm die dit eigendom overneemt. Dat betekent dat op het niveau van de Vereniging Van Eigenaren (VVE) het aandeel van de gemeente gesplitst moet worden in twee aandelen. Het aandeel van de commerciële ruimten kan worden ondergebracht in deze entiteit.

#### 4.6 Fiscale uitgangspunten

In de financiële berekeningen wordt uitgegaan van exploitatiemodel D. In dit model wordt het gemeentelijk eigendom van de commerciële ruimten overgedragen aan een nieuwe rechtsvorm. Ten grondslag aan deze beslissing ligt de memo 'fiscaliteit de Tirrel'. In deze memo zijn vier verschillende modellen (scenario's) beschreven; twee daarvan zijn nader verkend. Deze twee modellen, model A en model D, zijn hieronder kort toegelicht. Deze uitleg is integraal overgenomen uit de betreffende memo.

Omdat de gemeente zich niet wil bezighouden met het verhuren van commercieel vastgoed is gekozen voor scenario D. Dit scenario wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de Belastingdienst.

##### Exploitatiemodel A

In dit model wordt het gemeentelijk eigendom in de Tirrel niet overgedragen/verkocht aan een nieuwe rechtsvorm. Omdat er geen overdracht plaatsvindt, is er geen sprake van af te dragen btw of

(strafheffing) overdrachtsbelasting. Voor de verdeling van de btw over de bouwkosten is gekeken naar het gebruik/gebruikers in het gebouw en de daarbij behorende btw-regimes. Op basis hiervan is er een btw-verdeling tot stand gekomen van:

Aftrekbare btw	36,23%
Compensabel BCF	6,24%
Kostprijsverhogend	57,53%

Model A laat zien dat de btw-druk op het project € 2.778.669 bedraagt. Dit is het aandeel 'kostprijsverhogende btw'. In het betreffende memo is rekening gehouden met deze btw last. Reden voor de keuze van dit model is dat de gemeente zo grip houdt op de exploitatie en het eigendom van het gebouw. Dit model leidt per saldo tot een btw-afdracht aan de Belastingdienst van ca. € 728.000.

#### Exploitatiemodel D

De gemeente kiest er in dit model voor om alleen het commerciële deel van het gebouw tegen kostprijs over te dragen aan een nog te vormen entiteit.

De commerciële onderdelen zijn ruimtes die verhuurd worden aan derden, waaronder horeca. In dit model wordt over het gemeentelijk deel een btw-verdeling toegepast aan de hand van het gebruik. De gemeente mag de omzetbelasting over het verkochte deel volledig in de btw-aangifte verrekenen. De nieuwe rechtsvorm kan voor zover er sprake is van daarmee belaste activiteiten de btw verrekenen. De verhuur van onroerend goed is van rechtswege vrijgesteld van btw en opteren voor btw-belaste verhuur is nagenoeg niet mogelijk omdat de huurders vrijgestelde prestaties verrichten. Voor het horecadeel heeft de nieuwe rechtsvorm wel recht op verrekening van btw, omdat geopteerd kan worden voor btw-belaste verhuur. In deze berekening is de btw-verrekening van de nieuwe entiteit niet meegenomen, maar is als uitgangspunt genomen dat er geen recht is op verrekenbare btw. Een reden om het commerciële deel van De Tirrel te verkopen is dat de gemeente zich niet wil bezighouden met commerciële activiteiten. Voor de verdeling van de btw over de bouwkosten is gekeken naar het gebruik/gebruikers in het gebouw en de daarbij behorende btw-regimes. Op basis hiervan is er een btw-verdeling tot stand gekomen van:

Aftrekbare btw	50,15%
Compensabel BCF	6,24%
Kostprijsverhogend	43,61%

Bovenstaande leidt tot een btw-last op het investeringskrediet van € 2.106.363. Dit model leidt per saldo tot een btw-afdracht aan de Belastingdienst van ca. € 93.000.

#### 4.7 Type dienstverlening

Met alleen het huren van een ruimte kan een ondernemer niet volstaan. De gehuurde ruimte moet een prettige, schone, goed onderhouden werkplek zijn. Gelet op de ontwikkelingen in de markt is het beheersen van energiekosten bij het beheer en onderhoud ook van belang.

In de Tirrel kunnen de huurders een aantal (facilitaire) diensten zelf organiseren. Dit zijn de diensten die achter de voordeur van de respectievelijke huurder plaats vinden. Maar een groot deel van diensten heeft een gemeenschappelijk karakter en vraagt centrale regie en sturing. Zo is het bijvoorbeeld niet mogelijk om het gebouw met behulp van decentrale alarmsystemen te beveiligen. Iedere huurder moet

zich committeren aan de algemene openings- en sluitingstijden van de Tirrel. En dat geldt ook voor het uitvoeren van het beheer en onderhoud, de receptiedienstverlening en het gebruik van algemene en gedeelde ruimten.

De (facilitaire) dienstverlening vraagt dus net als de samenwerking om regie. De gemeente moet deze regie nemen omdat zij de grootste eigenaar is en de ruimten die zij verhuurt daarom vragen. Zij dient daarin de stakeholders mee te nemen. Om deze diensten in te richten en in te kopen moet zij de behoeften bij de gebruikers en de uitgangspunten vanuit de realisatiefase achterhalen.

Onderstaande verdeling van de verschillende typen (facilitaire) dienstverlening wordt daarbij/aangehouden. Als vertrekpunt; om hierover met alle partijen afspraken te maken. Dit vraagt wel om heldere keuzes als het gaat om de gewenste kwaliteit van de dienstverlening en de voorwaarden waaronder de dienstverlening wordt uitgevoerd.

- **Basis dienstverlening;** in gedeelde en gemeenschappelijke ruimten uit te voeren diensten. Voor iedereen, waar ook iedereen aan meebetaalt ('servicekosten'). De dienstverlening wordt ingekocht door de exploitatie entiteit, die eveneens de voorwaarden bepaalt.
- **Standaard variabele dienstverlening;** de huurders zijn verplicht deze dienst(en) af te nemen bij de preferred partner van de Tirrel tegen (uit)onderhandelde verrekentarieven. De afnamefrequentie ligt niet vast. Over de specificaties zijn afspraken te maken.
- **Specifieke dienstverlening;** diensten 'achter de voordeur' van de huurder. Het staat de huurder vrij hiervoor een eigen leverancier te selecteren. Deze is echter wel gehouden aan de huisregels en gebruiksvoorschriften van de Tirrel.

#### 4.8 Openingstijden

Er zijn diverse gebruikers in de Tirrel actief waarvan de openingstijden verschillen. Zo start de kinderopvang doordeweeks om 7.00 uur als eerste. Als laatste zijn de sportgebruikers tot circa 23.00 uur aanwezig. Daarnaast wordt er ook in het weekend gebruik gemaakt van de accommodatie omdat er ook dan gesport wordt. De ruime openingstijden zorgen ervoor dat er veel uren per dag een beheerder aanwezig moet zijn om te zorgen voor de veiligheid. Het gebruik is volgens onderstaand schema voorzien.

Als de gemeente op alle momenten dat de Tirrel geopend is daar een beheerder wil hebben, vraagt dat om een inzet van gemiddeld 16 uur per dag, minstens zes dagen per week. Deze inzet leidt tot aanzienlijke beheerskosten. Het is daarom raadzaam om samenwerkingsafspraken te maken met alle betrokken partijen over hun deelname en inzet over het exploiteren van de Tirrel om zo te verkennen waar partijen elkaar kunnen helpen en de kosten kunnen verlagen. Voor de scholen betekent het dat zij nimmer meer gaan bijdragen dan dat vanuit de materiele vergoeding intandhouding beschikbaar is. Door de samenwerking te bestendigen in samenwerkingsafspraken kunnen exploitatielasten verlaagd worden. Dit is voor alle betrokken partijen gunstig, omdat dit de algehele kosten van de Tirrel verlaagt en tegelijkertijd de betrokkenheid van alle partijen verhoogt.

Openingstijden	07:00	08:00	09:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00	22:00	23:00	00:00
<b>Maandag</b>																		
Kinderopvang	[07:00-19:00]																	
Onderwijs	[08:00-15:00]																	
Sport (recreatief)	[14:00-23:00]																	
Onderwijs gym	[09:00-15:00]																	
Commercieel	[08:00-18:00]																	
<b>Dinsdag</b>																		
Kinderopvang	[07:00-19:00]																	
Onderwijs	[08:00-15:00]																	
Sport (recreatief)	[14:00-23:00]																	
Onderwijs gym	[09:00-15:00]																	
Commercieel	[08:00-18:00]																	
<b>Woensdag</b>																		
Kinderopvang	[07:00-19:00]																	
Onderwijs	[08:00-15:00]																	
Sport (recreatief)	[14:00-23:00]																	
Onderwijs gym	[09:00-15:00]																	
Commercieel	[08:00-18:00]																	
<b>Donderdag</b>																		
Kinderopvang	[07:00-19:00]																	
Onderwijs	[08:00-15:00]																	
Sport (recreatief)	[14:00-23:00]																	
Onderwijs gym	[09:00-15:00]																	
Commercieel	[08:00-18:00]																	
<b>Vrijdag</b>																		
Kinderopvang	[07:00-19:00]																	
Onderwijs	[08:00-15:00]																	
Sport (recreatief)	[14:00-23:00]																	
Onderwijs gym	[09:00-15:00]																	
Commercieel	[08:00-18:00]																	
<b>Zaterdag</b>																		
Kinderopvang																		
Onderwijs																		
Sport (recreatief)	[08:00-23:00]																	
Onderwijs gym																		
Commercieel	[08:00-18:00]																	
<b>Zondag</b>																		
Kinderopvang																		
Onderwijs																		
Sport (recreatief)	[08:00-23:00]																	
Onderwijs gym																		
Commercieel	[08:00-18:00]																	

*Openingstijden de Tirrel*

## 4.9 Conclusie

De in dit hoofdstuk beschreven onderwerpen vragen opnieuw om een aantal bewuste keuzes. Bewust handelen en sturen op het gezamenlijke belang zorgt ervoor dat er optimaal gebruik gemaakt wordt van de Tirrel. Daardoor kunnen kosten bespaard en opbrengsten verhoogd worden zonder dat partijen daar hinder van ondervinden en zaken voor zichzelf gaan regelen. De gemeente speelt hierin als grootste eigenaar en vanuit haar primaire taak een belangrijke rol.

## 5 Gedeeld beheer en exploitatie de Tirrel

### 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt voorgesorteerd op een concreet besluit over de hiervoor beschreven strategische uitgangspunten en overwegingen ten aanzien van de wijze waarop het beheer- en exploitatie georganiseerd moet worden.

De in dit hoofdstuk beschreven oplossing is besproken en akkoord bevonden door zowel De Hoven als de overige betrokken partijen. Het is voor de onderlinge samenwerking belangrijk dat zij zich kunnen vinden in de gekozen oplossing en de daarbij horende uitgangspunten. Immers, in de Tirrel moet intensief en langjarige worden samengewerkt.

### 5.2 Gezamenlijke exploitatie de Tirrel

Het exploiteren van de Tirrel is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van alle betrokken partijen. Om de samenwerking op een goede manier te kunnen vormgeven dient de gemeente Het Hogeland, als eigenaar van het grootste deel, het initiatief te nemen om de noodzakelijke voorwaarden en uitgangspunten op te zetten. Zij verhuurt de ruimten c.q. stelt ze beschikbaar aan organisaties en verenigingen. Daar hoort de verplichting bij om de huurders op een adequate manier te ondersteunen. Omdat zij niet met haar eigen organisatie aanwezig is in het gebouw zal een (fysiek) aanspreekpunt opgezet moeten worden waar de organisaties en verenigingen terecht kunnen met hun vragen.

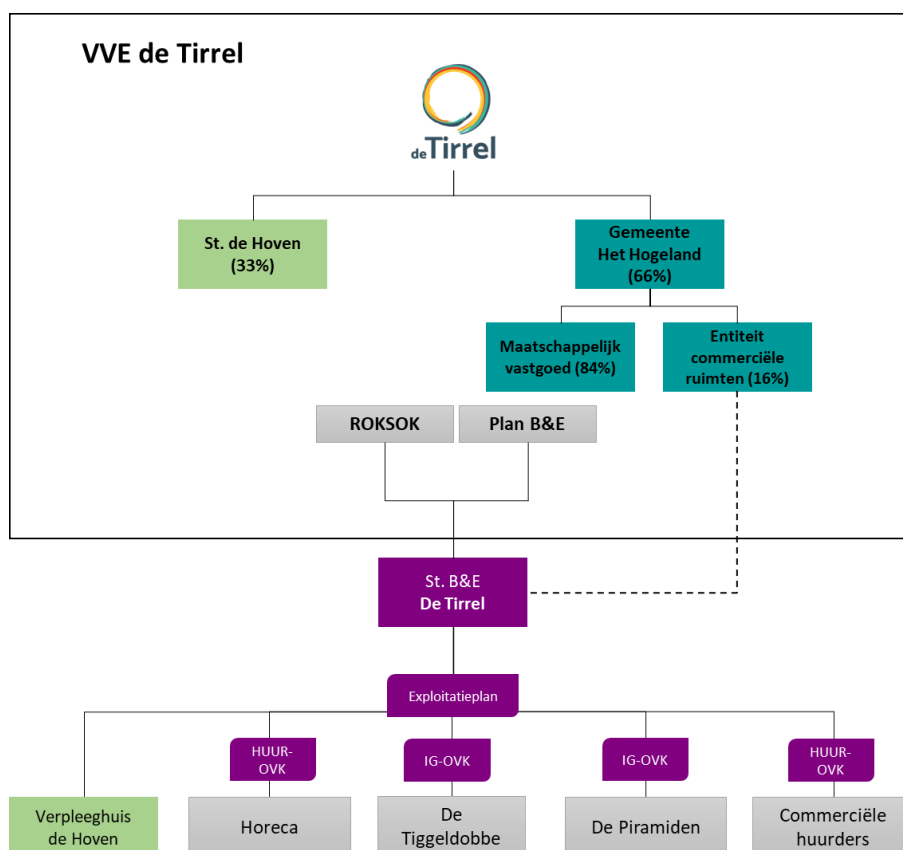
De gemeente heeft niet de ambitie om met behulp van haar eigen organisatie de exploitatie van de Tirrel te faciliteren. Daarnaast behoort het verhuren van commerciële ruimten niet tot haar takenpakket en past het niet in de beleidslijn van de gemeentelijke organisatie. Ook is zij niet ingericht op het verlenen van een dergelijke (facilitaire) dienstverlening. Zij beschikt daarnaast niet over de juiste middelen en systemen om dit op een goede, gastvrije en marktconforme manier uit te voeren. Kortweg kan gesteld worden dat met de eigen gemeentelijke beheersorganisatie het niet mogelijk is om op een servicegerichte manier invulling te geven aan de ambities en doelstellingen die horen bij de ambities van de Tirrel.

Tegelijkertijd heeft de gemeente er alle belang bij om invloed uit te kunnen oefenen op het correct gebruik van de Tirrel. Immers, als grootste eigenaar van het gebouw en vanwege haar primaire overheidstaak wil zij de Tirrel ten gunste laten komen voor de inwoners van Het Hogeland en Winsum in het bijzonder. En tegelijkertijd kunnen sturen op het juiste gebruik en daarover moet zij constant in gesprek zijn en blijven met De Hoven. De Hoven is immers de andere eigenaar van het gebouw. Waar het gaat om bezetting en benutting moet de gemeente sturen op een gevarieerde mix van gebruikers. Ten aanzien van het dagelijks gebruik moeten de gemeente en De Hoven ervoor zorgen dat de gebruikers de ruimten gebruiken volgens bepaalde voorschriften. Immers, wanneer dat niet goed gebeurt kunnen de toekomstige beheer- en exploitatiekosten fors toenemen.

De exploitatie van de Tirrel dient daarom ondergebracht worden in een (nog op te richten) entiteit die gebruik maakt van de kracht, de kennis en expertise van de gemeente en De Hoven. Om daarmee de langetermijndoelstellingen te kunnen bewaken (en op kunnen te sturen) en tegelijkertijd over marktconforme mechanismen te beschikken. Dat betekent dat de gemeente samen met De Hoven deze nieuwe entiteit zou moeten oprichten ten behoeve van het beheer en exploitatie van de Tirrel. Wanneer zij dat samen met De Hoven doet, kan zij vanuit het eigenaarschap (dat belegd is in de VVE) taken overhevelen naar de rechtsvorm die de inzet van de VVE verlaagt.

### 5.3 Een heldere structuur zorgt voor een optimaal gebruik

Om aan bovenstaande doelstellingen en uitgangspunten te kunnen voldoen dienen er twee entiteiten te worden opgericht: Eén waarin het eigendom van de commerciële ruimten wordt ondergebracht én één die verantwoordelijk is voor het beheer en de exploitatie van de Tirrel. De huidige ROKSOK (realisatie, - en samenwerkingsovereenkomst) voorziet in deze wijziging en hoeft derhalve niet te worden aangepast. De consequenties zijn hieronder weergegeven (zie onderstaande figuur) en beschreven. Hierover is reeds overeenstemming bereikt met De Hoven en alle overige betrokken stakeholders.



#### Inrichten twee entiteiten

### 5.4 Een eigen rechtsvorm voor de commerciële ruimten

Het staat de gemeente conform de huidige ROKSOK vrij om haar aandeel in de VVE te splitsen. Eendrachtig met haar beleidslijn moet zij daarom het eigendom van de commerciële ruimten onderbrengen in de *Entiteit Commerciële ruimten de Tirrel*. Voor de VVE heeft dit beperkt consequenties anders dan dat er voor het 'gemeentelijk deel' in de VVE een jaarlijkse algemene vergadering gehouden moet worden.

Wanneer de gemeente haar belangen gesplitst heeft kan zij de rechtsvorm die verantwoordelijk is voor het beheer en exploitatie (Entiteit B&E) opdracht geven om een deel van haar taken over te nemen, zoals het innen van de huur, - en servicekosten en het coördineren van de daarbij horende dienstverlening. Door het op deze wijze onderbrengen van deze taken hoeft er geen extra inzet vanuit de gemeente georganiseerd te worden en kunnen de kosten hiervoor beperkt blijven.



Met deze keuze ontstaat een fiscaal voordeel (zoals beschreven in paragraaf 4.6.) en vrijheid om de regie te nemen in het uitvoeren van de gewenste dienstverlening en in de samenwerking tussen de betrokken partijen.

Het eigendom van de sporthal blijft bij de gemeente, maar zij maakt de Entiteit B&E ervoor verantwoordelijk om zorg te dragen voor het verhuren van de zaaldelen in de sporthal. Door te kiezen voor 'Exploitiatiemodel D' (zie paragraaf 5.6.) plaatst zij de exploitatie buiten de eigen gemeentelijke organisatie en vervreemdt zij het commerciële deel van het vastgoed. Dit leidt tot een fiscaal voordeel en zo kan zij de Tirrel op de gewenste wijze 'laten exploiteren'. De entiteit Commerciële ruimten de Tirrel legt twee keer per jaar verantwoording af aan het ambtelijke en politieke apparaat van de gemeente Het Hogeland zodat zij te allen tijde op de hoogte zijn over zaken die spelen op het gebied van het eigendom in de Tirrel. Ook dit kan verzorgd worden door de directeur van Entiteit B&E door middel van voortgangsrapportages. Daarnaast kan de gemeenteraad de beschikking krijgen over het gespreks- en jaarverslag van de VVE.

### 5.5 Eén entiteit Beheer en Exploitatie

De gemeente heeft in de Tirrel met meerdere stakeholders te maken die zij op een kwalitatieve manier moet faciliteren. Tegelijkertijd deelt zij samen met De Hoven het eigendom van de Tirrel. Om rekening te kunnen houden met de uiteenlopende wensen en behoeften van de gebruikers, de rol als eigenaar op een goede manier in te vullen en om invulling te kunnen geven aan de maatschappelijke en bestuurlijke taken van de gemeente moet een 'slimme' organisatie worden vormgegeven. Dat wil zeggen dat er een niet onnodig ingewikkelde organisatievorm gekozen moet worden. Deze organisatie dient over het juiste mandaat te beschikken en binnen vooraf overeengekomen kaders zelfstandig kunnen handelen om ervoor te zorgen dat voorgenoemde ambities bewerkstelligd worden.

Om aan deze uitgangspunten te voldoen is het wenselijk dat de gemeente, samen met De Hoven, één entiteit opricht die verantwoordelijk is voor het beheer en de exploitatie van de Tirrel. Zij hebben hierover al verschillende gesprekken gevoerd en er heeft afstemming plaatsgevonden met de juridisch adviseur van de gemeente, Plas en Bossinade notarissen en advocaten. Dat heeft geresulteerd in een aantal afspraken en uitgangspunten die in het vervolg van deze paragraaf zijn beschreven.

#### Heldere kaders voor adaptiviteit

Door het oprichten van de Entiteit B&E kan met behulp van de oprichtingsakte heel specifiek geregeld worden aan welke kaders en voorwaarden zij gehouden is. Voor de gemeente (en De Hoven) is het van belang dat zij met behulp van de Tirrel in de toekomst een deel van haar huisvestingsvraagstukken kan oplossen of invullen. De oprichting van de nieuwe rechtsvorm wordt verzorgd door de juridisch dienstverlener van de gemeente, Plas en Bossinade notarissen en advocaten.

Uitgangspunt in de businesscase van de Tirrel is sluiting van de gymzaal aan de Borgweg en de Ripperdahal. Daarom moet er actief gestuurd worden op de bezetting en benutting van de sporthal en gymzaal in de Tirrel. Hierover dient dan ook afstemming gezocht te worden met alle basisscholen en met de verschillende verenigingen in Winsum die van de zaal gebruik willen of moeten maken.

De gemeente moet met deze noodzakelijke flexibiliteit en adaptiviteit rekening houden bij het oprichten van de nieuwe entiteit.

### De directeur is een doener die verbindt

Een entiteit moet beschikken over een directeur. Voor de Tirrel kan volstaan worden met een persoon. Daarbij moet er wel een bestuur worden opgericht die toezicht houdt op de directeur. In het geval van de Tirrel bestaat het bestuur uit een directielid van De Hoven en van de gemeente Het Hogeland.

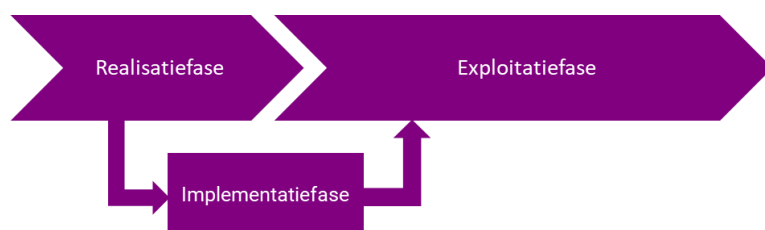
Vanuit zijn (of haar) functie als directeur is deze o.a. verantwoordelijk voor het realiseren van de gemeenschappelijke doelstellingen door de daarbij passende strategie en het daaraan gekoppelde beleid op te stellen. Hij mag de samenwerking in de Tirrel tussen de diverse gebruikers en hun organisaties niet aan het toeval overlaten maar moet dat actief najagen. Ook dient de directeur jaarlijks een exploitatieraming en een meerjaren onderhoudsplan - en begroting op te stellen.

De directiefunctie vraagt om een pragmatische doener die in staat is om alle betrokken stakeholders te verbinden. Hij is hun eerste aanspreekpunt, op zowel strategisch als tactisch niveau. De directeur kan gebruikmaken van de kennis en expertise van specialisten vanuit de gemeente en De Hoven en deze desgewenst inhuren. Er moet een functieprofiel voor de te verwerven directeur worden opgesteld.

Het vervullen van deze taak zal in het eerste (half) jaar van de exploitatiefase een nagenoeg fulltimebaan zijn, maar dat neemt na verloop van tijd af tot een niveau waarop dit nog maximaal 20 uur per week in beslag neemt. Het is aan te bevelen om de functie in de eerste periode door een externe (organisatie) uit te laten voeren die belast is met de gehele implementatie van de Tirrel en de werkzaamheden over te dragen als de Tirrel in 'rustiger vaarwater' is gekomen. Het voordeel daarvan is dat de interim directeur zich kan richten op het in gebruik nemen van het gebouw en de daarvoor noodzakelijke beslissingen neemt. De opvolgende directeur zich kan richten op de samenwerking met alle partijen.

Wij stellen daarom voor om bij de overgang van 'realisatie naar exploitatie' een nieuwe fase te definiëren, de zogenaamde implementatiefase (zie onderstaande afbeelding). Dit is de fase waarin de interim directeur zijn werkzaamheden start en pas overdraagt als de daadwerkelijke exploitatiefase begint. Wij adviseren de interim directeur te betitelen als 'Implementatiemanager', die verantwoordelijk zal zijn voor deze fase. De (uiteindelijke) directeur is in dat geval verantwoordelijk voor de exploitatiefase. De demarcatie in taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden vastgelegd in een demarcatiematrix zodat voor alle betrokken organisaties duidelijk is welke verantwoordelijkheden bij de respectievelijke functionarissen liggen.

De implementatiefase start drie tot vijf maanden voor de geplande oplevering van de Tirrel en eindigt uiterlijk zes maanden na de ingebruikname. Door deze fase apart te benoemen en daar specifieke indicatoren rondom de ingebruikname aan te koppelen wordt voor alle betrokken helder welke verwachtingen zij hierbij mogen hebben.



Schematische weergave implementatiefase

### Tirrel Managementteam

Om de kracht van de samenwerking te benutten en niet aan het toeval over te laten stellen wij voor om in de organisatie 'een Tirrel Managementteam' in te richten. Hierin nemen de managers/ directeuren van de verschillende deelnemende organisaties deel waarin zij operationele en tactische zaken delen en bespreken. Het team staat onder leiding van de directeur. Zij nemen de kwartaalplanning met betrekking tot de uit te voeren onderhoudswerkzaamheden door zodat de managers dit kunnen 'terugleggen' in hun eigen organisatie. Maar in dit 'gremium' worden bij voorbeeld ook nieuwe huurders aangekondigd.

### Dagelijks beheer

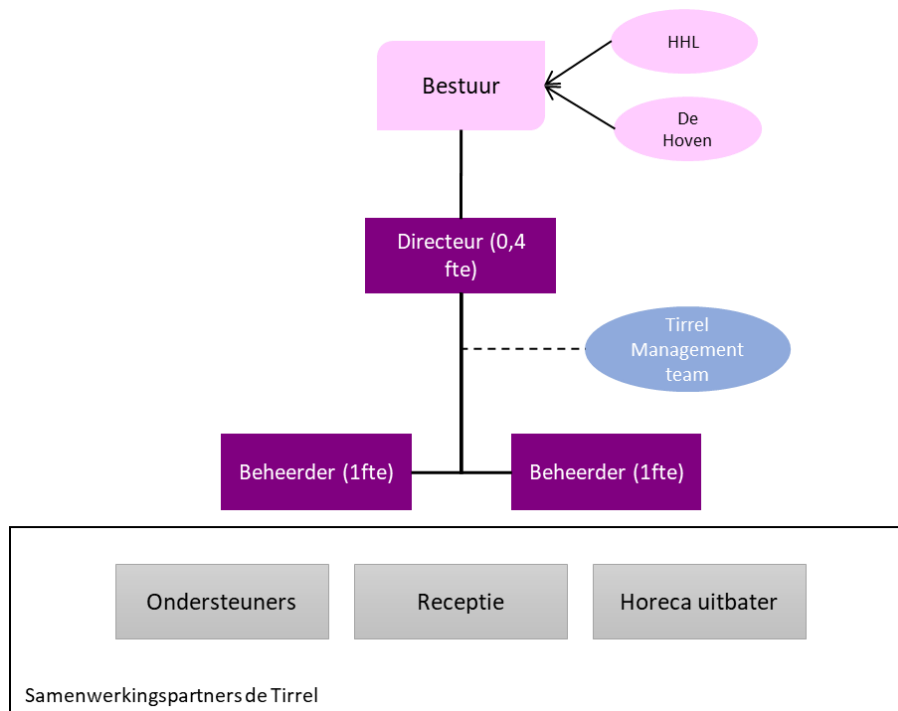
Het dagelijks beheer van de Tirrel bestaat uit de volgende taken:

- Het zorgen voor een veilige omgeving.
- Het coördineren van de samenwerking tussen alle betrokken partijen.
- Het coördineren van de uitvoering van de dienstverlening door externe leveranciers.
- Het toezien op de naleving van de dienstverlening door externe leveranciers.
- Het beschikbaar stellen van de ruimten aan de betrokken partijen en verenigingen.

Het dagelijks beheer wordt uitgevoerd door een beheerder die bij de gemeente in dienst is en wordt uitgeleend aan de nieuwe entiteit. Het werven van een beheerder door de entiteit lijkt niet kansrijk omdat deze onvoldoende zekerheid kan bieden. Daarnaast kan de gemeente de beheerder op enig moment elders inzetten als de werkzaamheden bij de Tirrel dit toelaten.

Omdat de openingstijden ruim zijn (zie het schema in paragraaf 4.8) kan de functie niet ingevuld worden door één persoon. Daarom dienen er meerdere medewerkers geworven te worden. Het lijkt erop dat er minstens 16 uur per dag een beheerder aanwezig moet zijn. Dit aantal uren kan mogelijk worden teruggebracht door hierin de samenwerking met de overige partners te zoeken. Immers, bij De Hoven zijn 24 uur per dag, 7 dagen per week medewerkers aanwezig. Er moet dan ook nadrukkelijk gekeken of er taken zijn die zij op zich kunnen (en willen) nemen.

In onderstaand figuur is de opzet van de dagelijkse organisatie weergegeven.



**Overzicht opzet exploitatie De Tirrel**

### De juiste middelen

De entiteit moet uitgerust worden met de juiste middelen en materialen om invulling te kunnen geven aan de gestelde uitgangspunten. Op bestuurlijk niveau wordt dit geregeld in de oprichtingsakte. Het betreft zaken zoals mandaat en de financiële uitgangspunten.

Op tactisch en operationeel niveau heeft zij echter ook een aantal middelen nodig om haar werkzaamheden uit te kunnen voeren. De strategische uitgangspunten dienen vertaald te worden in (tactisch) beleid en dat vraagt onder andere om het vastleggen van een inkoop- en facilitair beleid. Daarnaast dienen er systemen aangeschaft én ingeregeld te worden; zoals een facilitair management informatie systeem (FMIS) waarin ruimten gereserveerd en meldingen geregistreerd kunnen worden. Met een gebouwbeheersysteem (GBS) kan de exploitatie organisatie sturen op een veilig klimaat. Het verdient aanbeveling dat zij beschikt over een 'slim dashboard'. Zo optimaliseer je de bezetting en benutting, en kan er bewust gestuurd worden op het gebruik van ruimten. Dat komt de duurzaamheid en de levendigheid van het gebouw ten goede.

### Gezamenlijk exploitatieplan

De gemeente en De Hoven moeten gezamenlijk de samenwerking en dienstverlening in de Tirrel inrichten c.q. inkopen. De strategische uitgangspunten en de structuur staan beschreven in voorliggend Plan Beheer en Exploitatie. Op basis van deze uitgangspunten kan de operationele invulling plaatsvinden. Die wordt beschreven in het exploitatieplan; namens de gemeente maakt draaijer+partners, in samenspraak met De Hoven en de beide scholen, een opzet voor dit plan waarin in ieder geval de volgende onderwerpen aan bod komen (niet uitputtend):

- Ambities en doelstellingen
- Betrokken partijen, gebruikers en hun rollen
- Visie en uitgangspunten op samenwerking
- Overlegstructuur (vraag, regie, aanbod en uitvoering) en communicatie
- Contractmanagement, service level agreements en prestatie-indicatoren
- Financiële uitgangspunten
- Voorwaarden en uitgangspunten voor de dienstverlening
- Voorwaarden en uitgangspunten voor het onderhoud

Om te komen tot een goede invulling van de operationele samenwerking en uitvoering van de dienstverlening wordt gebruik gemaakt van zgn. VERI-matrix. Hierin zijn alle taken en verantwoordelijkheden vastgelegd. Daarna volgen gefaseerd het inrichten, inkopen en implementeren van de dienstverlening.

Als onderdeel van het exploitatieplan worden ook documenten opgesteld zoals huisregels, een gezamenlijk BHV- en EHBO-plan en een sleutelplan. De uitgangspunten in deze plannen gelden voor alle gebruikers.

Het is de verantwoordelijkheid van de Entiteit B&E om dit exploitatieplan jaarlijks te herzien en desgewenst aan te passen.

## 5.6 Exploitatiebegroting

Gelijktijdig met het exploitatieplan wordt de exploitatiebegroting opgesteld. Dit is een integrale begroting die toeziet op alle diensten, het onderhoud en overige voor de Tirrel relevante zaken. Alle kosten worden daarin exclusief btw opgenomen. De kosten van de huurders die achter hun respectievelijke 'voordeuren' plaatsvinden maken hier geen onderdeel van uit.

De exploitatiebegroting wordt opgebouwd conform de gemaakte afspraken in de ROKSOK. Dit betekent dat de volgende verdeling gehanteerd wordt (zie ook onderstaande figuur 'exploitatiebegroting de Tirrel').

De Hoven en de gemeente leveren vanuit de eigendomsverdeling in de VVE een bijdrage aan de kosten voor het eigenaarsonderhoud, verzekering en belastingen. Deze kosten worden geraamd op basis van een meerjaren onderhoudsplan die toeziet op het behouden van de waarde van het gebouw. Hierin worden alle werkzaamheden opgenomen die betrekking hebben op de installaties van het gebouw, het onderhoud aan de gevel en het dak. Belastingen en verzekeringen worden naar rato verdeeld.

Vervolgens leveren de gemeente en De Hoven een bijdrage op basis van de verantwoordelijkheid die voortkomt uit de specifieke ruimten die zij bezitten of vanuit het primaire proces dat plaatsvindt in die ruimten. Zo is de gemeente eigenaar van de sporthal in de Tirrel. Hierin moet een beheerder aanwezig zijn. De kosten voor deze beheerder komen voor rekening van de gemeente. De Hoven voert veel reststoffen af vanuit haar primaire proces. Deze dienst wordt gezamenlijk (specifiek voor de Tirrel) ingekocht maar De Hoven levert een grotere bijdrage omdat zij veel meer afval afvoert.

Een aantal algemene middelen en de eerdergenoemde systemen zoals een facilitair management informatiesysteem (FMIS), een gebouwbeheersysteem (GBS) of dashboard worden opmaat (zonder overdaad) ingekocht. Naar rato van eigendom vindt er een bijdrage plaats vanuit de gemeente c.q. De Hoven.

De ruimten die tot het eigendom van de gemeente behoren zorgen ook voor een inkomstenstroom. Die inkomsten, zoals het verhuren van zaaldelen in de sporthal, de huurinkomsten uit de commerciële ruimten of de materiële instandhoudsvergoeding (MI) vanuit de scholen komt ten gunste aan de gemeente en wordt op de bijdrage van de gemeente in mindering gebracht. Eventuele tekorten door leegstand in de te verhuren ruimten komen daarbij ook voor rekening van de gemeente. De Hoven zal hier nimmer een bijdrage aan leveren.



#### Exploitatiebegroting de Tirrel

De exploitatiebegroting wordt jaarlijks herzien en bijgesteld. Deze wordt gedeeld met het ambtelijke en politieke apparaat van de gemeente en de gemeenteraad heeft inzage in deze begroting voor zover dit geen implicaties vanuit wet- en regelgeving met zich meebrengt.

## 5.7 De voor-, - en nadelen

De belangrijkste voor- en nadelen voor het oprichten én inrichten van een dergelijke rechtsvorm kent zijn in het schema hieronder weergegeven. Al deze voor- en nadelen zijn meegenomen bij het tot stand komen van voorliggend Plan Beheer en Exploitatie.

Voordelen	Nadelen
Met het onderbrengen van het eigendom in een nieuwe rechtsvorm kan de gemeente een belastingvoordeel realiseren. Dit heeft een positief effect op de financiën van dit project.	Voor het oprichten van een nieuwe rechtsvorm moeten kosten gemaakt worden. Deze kosten hoeven niet gemaakt te worden als de gemeente besluit om de exploitatie met de eigen beheerorganisatie uit te voeren.
Door het op- en inrichten van een entiteit kan er een 'Tirrel-specifieke' organisatie en marktconforme dienstverlening worden gerealiseerd die gastvrij wordt uitgevoerd. Er wordt gebruikgemaakt van de 'kracht van de markt' en de betrouwbaarheid van de gemeentelijke organisatie.	De gemeente moet van tevoren de exacte formulering kiezen v.w.b. oprichtingsakte om in de toekomst te kunnen beschikken over de gewenste ruimten in de Tirrel.
Door het oprichten van een nieuwe rechtsvorm wordt er actief gestuurd op de belangen van de verschillende stakeholders. Daarnaast kan er actief gestuurd worden op de financiële positie van het project.	Voor de nieuwe rechtsvorm moet een directeur / manager worden geworven en aangenomen. Het betreft echter geen fulltime functie en dat zou de zoektocht naar een directeur kunnen bemoeilijken.
De inzet van de gemeente is beperkt als het gaat om het beheer en onderhoud van de Tirrel omdat dit volledig door de nieuwe entiteit verzorgd wordt.	

## 5.8 Risico's en beheersmaatregelen

De voorgestelde wijze van exploitatie van de Tirrel kent een aantal onderkende risico's waar actief op gestuurd wordt met behulp van enkele beheersmaatregelen. Deze risico's en beheersmaatregelen zijn in onderstaand overzicht weergegeven.

Risico	Oorzaak	Gevolg	Beheersmaatregel
<b>Draagvlak stakeholders:</b> niet alle stakeholders willen een ruimte in de Tirrel	Negatieve ervaringen bij andere projecten/initiatieven.	Het ontbreken van draagvlak.	Er wordt reeds met alle stakeholders gesproken om hen in te lichten. Daarnaast

huren van een entiteit maar wensen een overeenkomst te sluiten met de gemeente.			kunnen afspraken gemaakt worden over het beheer en de exploitatie.
<b>Betrokkenheid vanuit de gemeentelijke organisatie:</b> de gemeentelijke organisatie ziet de nieuwe rechtsvorm te veel als externe organisatie en voelt geen betrokkenheid.	De nieuwe rechtsvorm is geen onderdeel van de gemeentelijke organisatie. Zij staat er los van en heeft een eigen mandaat en mag daar ook naar handelen.	Er wordt daardoor onvoldoende gestuurd op een goede bezetting, benutting en de vastgelegde financiële kaders van de Tirrel.	De gemeentelijke organisatie is vertegenwoordigd in het bestuur. Daarnaast worden medewerkers van de gemeente van het team Samenleving en Sociaal toegevoegd het Tirrel Managementteam.
<b>Ontbreken van een directeur:</b> het is denkbaar dat er niet tijdig een directeur voor de nieuwe entiteit wordt geworven.	De Tirrel 'historie' is regelmatig in het nieuws geweest. Daarnaast moet er met veel belangen rekening worden gehouden.	Zonder directeur kan de nieuwe rechtsvorm niet worden opgericht en kan er geen uitvoering worden gegeven aan de ambitie.	Er kan gewerkt worden met een interim directeur (van een gespecialiseerd bureau).

## 5.9 Vervolg

Met het oprichten en inrichten van de entiteiten kan de gemeente de regie nemen in de samenwerking tussen alle betrokken partijen en de gewenste (facilitaire) diensten aanbieden, nodig voor een levendige en financieel gezonde exploitatie. Hierbij heeft zij geen last van de 'ballast' van haar eigen ambtelijke organisatie die is opgericht en ingericht voor een ander doel en kan zij tegelijkertijd gebruik maken van de binnen de gemeente aanwezige kennis en expertise.

In het volgende hoofdstuk zijn de te nemen stappen beschreven, nodig om dit strategische besluit te kunnen uitvoeren.



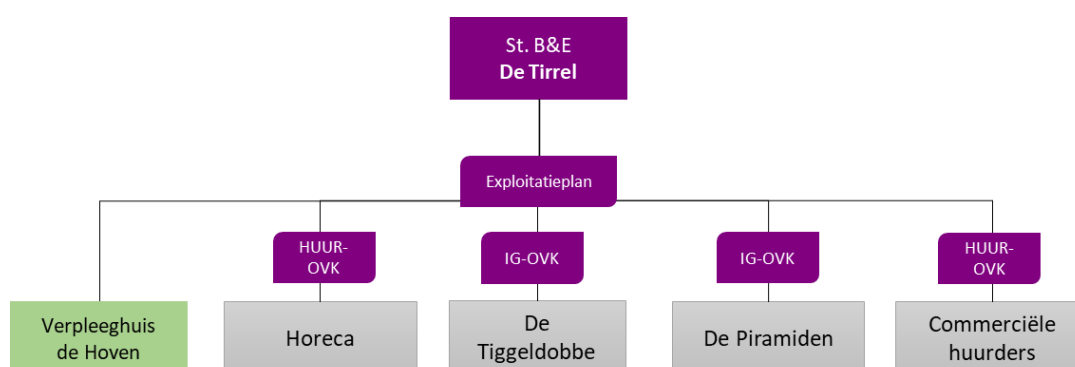
## 6 Beheer en Exploitatie van de Tirrel

### 6.1 Inleiding

Om het beheer en exploitatie uit te voeren met behulp van de nieuwe rechtsvorm(en) zoals in hoofdstuk 5 beschreven, moeten een aantal samenwerkingen formeel vastgelegd worden. Hiervoor dienen diverse documenten en overeenkomsten te worden opgesteld die gezamenlijk resulteren in het eerdergenoemde Exploitatieplan de Tirrel. In dit hoofdstuk is de opbouw en volgorde van deze stukken weergegeven.

### 6.2 Afstemming met de betrokken stakeholders

Door het oprichten van één entiteit die verantwoordelijk is voor het beheer en exploitatie, is het wenselijk dat alle betrokken partijen hiermee instemmen. Die instemming moet verkregen worden voordat de entiteit wordt opgericht.



**Samenwerkingsopzet de Tirrel**

### 6.3 De Hoven

Met De Hoven is op bestuurlijk niveau afstemming gezocht over de wijze waarop het beheer en exploitatie wordt opgericht omdat zij bij de totstandkoming van dit plan (en bij de gehele Tirrel) nauw betrokken is. Dit heeft er bijvoorbeeld in geresulteerd dat de gemeente het commerciële vastgoed in een separate entiteit moet onderbrengen.

#### Inrichten van de VVE

Dit heeft van de samenstelling van het gemeentelijk deel van de VVE. Deze juridische werkzaamheden kunnen worden uitgevoerd door de juridisch dienstverlener die betrokken is bij het gehele project, TRIP Advocaten Notarissen.

### 6.4 De scholen

De scholen zullen hun Materiële Instandhouding (MI) (voor een deel) moeten afdragen aan de gemeente. Afspraken hierover moeten worden vastgelegd in een ingebruikgevingsovereenkomst tussen de gemeente en de stichtingen en de scholen. Daarin liggen de afspraken vast over de hoogte van de vergoeding en de kwaliteit van de daarvoor geleverde dienstverlening. Het verdient aanbeveling om een slanke overeenkomst met de scholen overeen te komen en tegelijkertijd uitgebreid stil te staan bij wat 'de scholen krijgen voor deze afdracht'. Dit is vastgelegd in een VERI-matrix zodat voor alle partijen duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk én gemachtigd is. Het is wenselijk om de eerder opgestelde

overeenkomst voor de NSU (Nieuwe School Uithuizen) als basis te gebruiken. Immers, de scholen en de gemeente kennen en gebruiken deze overeenkomst al.

### 6.5 Optimaal gebruik van de sporthal en gymzaal

Bij het besluit om de Tirrel te gaan bouwen is door de gemeente besloten om de Ripperdahal en gymzaal Borgweg te sluiten. Het projectteam moet onderzoeken of het mogelijk is om in het schooljaar 2023 – 2024 het gebruik van beide accommodaties onder te brengen in de Tirrel. De eerste gesprekken met de scholen en studies naar het gebruik wijzen erop dat dit mogelijk is. Op basis van deze eerste inzichten dient met alle scholen uit Winsum een 'rooster' voor bewegingsonderwijs te worden opgesteld waarbij het uitgangspunt is dat alle scholen gebruik gaan maken van de sportfaciliteiten in de Tirrel.

### 6.6 Commerciële partijen

Niet de gemeente, maar de nieuwe entiteit die het eigendom van de commerciële ruimten verkrijgt sluit definitieve huurovereenkomsten met de commerciële partijen af. De basis voor de nieuwe overeenkomst is reeds gelegd (de voorovereenkomst). Om ervoor te zorgen dat alle partijen zekerheid geboden kan worden zal in eerste instantie de gemeente het definitieve huurcontract ondertekenen. Wanneer de rechtsvorm is opgericht wordt het contract overgezet. Bij het opstellen van het contract is hier al rekening mee gehouden.

### 6.7 Overige partijen

Er zijn initiatieven en wensen om de mogelijkheden rondom leer- werkplekken in te zetten binnen de Tirrel. Deze wensen zijn eenduidig noch volledig bekend. Het lijkt verstandig dat de gemeente en De Hoven hier eerst onderling afspraken over maken alvorens aan te sluiten bij reeds in gang gezette initiatieven.

### 6.8 Transparantie

Omdat de op te richten entiteit voor de exploitatie met (deels) publieke gelden werkt is het noodzakelijk om navolgbaar en transparant te handelen als het gaat om het besteden van de middelen. Alle inkomsten en uitgaven moeten inzichtelijk zijn voor bevoegde personen. Daarmee kan deze entiteit verantwoording afleggen aan de betrokken partijen. Bijvoorbeeld door iedere drie jaar het MJOP te herzien en de consequenties te bespreken in het Tirrel Managementteam.

### 6.9 Tekorten

Het is (nog) niet helder hoe groot het financiële tekort in de exploitatiebegroting is en wat dit exact betekent voor de gemeentelijke begroting; de realisatiefase is nog niet afgerond en zijn nog niet alle uitgaven bekend (de meerjaren onderhoudsbegroting moet bijvoorbeeld nog worden opgesteld). De inkomsten zijn nog niet helder. Eventuele tekorten worden verrekend volgens het principe zoals beschreven bij paragraaf 6.6. exploitatiebegroting.

### 6.10 Conclusie

Zoals in dit hoofdstuk beschreven moeten een aantal afspraken tussen de gemeente of de nieuwe entiteit met de overige partners formeel worden vastgelegd in verschillende documenten. Omdat de betrokken partners gekend zijn in de totstandkoming van dit Plan Beheer en Exploitatie zal dit niet tot ongewenste verrassingen leiden en kunnen deze formele afspraken op korte termijn gemaakt worden.

## 7 Advies

### 7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt op basis van voorgaande hoofdstukken ons advies geformuleerd.

### 7.2 Advies

Om de ambitie van de Tirrel te kunnen realiseren moet er regie worden genomen. Regie om de samenwerking tussen alle betrokken partijen vorm te geven waarbij rekening gehouden moet worden met de individuele belangen van de betrokken partijen maar ook om te sturen op de gezamenlijke belangen. Door daar actief invulling aan te geven zal er een levendig maatschappelijk ontmoetingsgebouw ontstaan dat financieel slim geëxploiteerd kan worden. Door een goede bezetting en benutting wordt het gebouw ten volle gebruikt. Dit zorgt voor de hoogst mogelijke inkomsten en laagst mogelijke exploitatielasten. Om dat te realiseren wordt geadviseerd om in te stemmen met de volgende in dit hoofdstuk voorgelegde voorstellen.

- De gemeente richt één nieuwe rechtsvorm op die eigenaar wordt van de commerciële ruimten. Deze entiteit wordt eigenaar aan het commercieel vastgoed in de Tirrel omdat de gemeente haar eigendom overdraagt. Zij gaat uiteindelijk de huurovereenkomsten aan met de huurders maar totdat deze is opgericht zal de gemeente de huurovereenkomsten ondertekenen.
- De gemeente richt samen met De Hoven één rechtsvorm 'Beheer en Exploitatie' op die verantwoordelijk wordt voor de exploitatie van de Tirrel. Zij beschikt over één directeur, een algemeen bestuur en een Tirrel Managementteam. Deze rechtsvorm wordt ondersteund door de gemeentelijke organisatie op b.v. het gebied van financiën.
- De gemeente stelt een beheerder beschikbaar aan de entiteit waarmee de operationele dagelijks aanwezigheid in de Tirrel kan worden ingevuld.
- De rechtsvorm verantwoordelijk voor het Beheer en Exploitatie contracteert de facilitaire dienstverlening die in het gebouw moet plaatsvinden evenals het bouwkundig en installatietechnisch onderhoud.
- Het projectteam werkt de overeenkomsten uit zoals beschreven in hoofdstuk zes van dit Plan Beheer en Exploitatie, samen met de betrokken partners van de Tirrel waarin de samenwerkingen worden geformaliseerd.
- De gemeente komt met de scholen de ingebruikgevingsovereenkomst overeen waarin beschreven staat dat het eigendom niet over gaat naar de scholen maar achterblijft bij de gemeente. De scholen dragen hun materiële vergoeding instandhouding (MI) over aan de entiteit verantwoordelijk voor Beheer en Exploitatie. Gezamenlijk maken zij afspraken over het uitvoeren van de diensten die daarbij horen. Deze afspraken worden vastgelegd in een VERI-matrix en verwerkt in het exploitatieplan.

### 7.3 Vervolg

Bovenstaande adviezen resulteren in acties en werkzaamheden voor het projectteam waar op korte termijn invulling aan gegeven moet worden. Immers, de Tirrel zal eind 2022 in gebruik genomen worden. Gestart wordt met het samen met betrokken partners opstellen van het Exploitatieplan. Parallel daaraan worden de nieuwe rechtsvormen opgericht. Dit moet gebeuren voordat het gebouw wordt opgeleverd omdat dit anders het financiële voordeel vervalft. Dit zal voor december 2022 moeten worden afgerond. Gelijktijdig kunnen de facilitaire en onderhoudsdiensten worden ingekocht.

## 8 Bijlagen

Exploitatiebegroting